

## **CCG472 - EFEITOS COGNITIVOS DO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÃO VERTICAL NA RELAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E O DESEMPENHO GERENCIAL DE CONTROLLERS**

### **Autoria**

Micheli Aparecida Lunardi  
UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU

Vinícius Costa da Silva Zonatto  
UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU

juliana constâncio nascimento  
Faculdade de Balsas

### **Resumo**

Este estudo analisa os efeitos cognitivos do compartilhamento de informações verticais no processo orçamentário, na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de controllers com responsabilidade orçamentária em empresas que atuam no Brasil. Os efeitos cognitivos avaliados na pesquisa referem-se aos papéis informativos do orçamento e seus reflexos na assimetria de informação, ambiguidade de papéis e no desempenho. Pesquisa descritiva, foi realizada por meio de levantamento e abordagem quantitativa para a análise dos dados, por meio de modelagem de equações estruturais. A amostra da pesquisa compreendeu 316 respondentes com responsabilidade orçamentária em empresas brasileiras que exercem a função de controller, gerente de controladoria ou coordenador de controladoria. Os resultados revelaram que a participação orçamentária influencia positivamente o compartilhamento de informação vertical, que apresentou influência positiva, estatisticamente significativa, sobre o desempenho gerencial dos controllers participantes da pesquisa. A partilha de informações verticais resulta de efeitos cognitivos da participação orçamentária. Maiores níveis de compartilhamento de informação vertical refletem em menor ambiguidade de papéis e em maior desempenho gerencial. Mesmo os controllers percebendo a existência de assimetria de informações no ambiente de trabalho, seus efeitos sobre o desempenho não são significativos, reflexos dos efeitos cognitivos da participação. As evidências encontradas permitiram concluir que a configuração orçamentária da organização influencia a forma como ocorrerá a partilha de informações e, por consequência, produzirá efeitos cognitivos no desempenho gerencial de controllers.

## EFEITOS COGNITIVOS DO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÃO VERTICAL NA RELAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E O DESEMPENHO GERENCIAL DE *CONTROLLERS*

### RESUMO

Este estudo analisa os efeitos cognitivos do compartilhamento de informações verticais no processo orçamentário, na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de *controllers* com responsabilidade orçamentária em empresas que atuam no Brasil. Os efeitos cognitivos avaliados na pesquisa referem-se aos papéis informativos do orçamento e seus reflexos na assimetria de informação, ambiguidade de papéis e no desempenho. Pesquisa descritiva, foi realizada por meio de levantamento e abordagem quantitativa para a análise dos dados, por meio de modelagem de equações estruturais. A amostra da pesquisa compreendeu 316 respondentes com responsabilidade orçamentária em empresas brasileiras que exercem a função de *controller*, gerente de controladoria ou coordenador de controladoria. Os resultados revelaram que a participação orçamentária influencia positivamente o compartilhamento de informação vertical, que apresentou influência positiva, estatisticamente significativa, sobre o desempenho gerencial dos *controllers* participantes da pesquisa. A partilha de informações verticais resulta de efeitos cognitivos da participação orçamentária. Maiores níveis de compartilhamento de informação vertical refletem em menor ambiguidade de papéis e em maior desempenho gerencial. Mesmo os *controllers* percebendo a existência de assimetria de informações no ambiente de trabalho, seus efeitos sobre o desempenho não são significativos, reflexos dos efeitos cognitivos da participação. As evidências encontradas permitiram concluir que a configuração orçamentária da organização influencia a forma como ocorrerá a partilha de informações e, por consequência, produzirá efeitos cognitivos no desempenho gerencial de *controllers*.

**Palavras-chave:** Participação Orçamentária. Compartilhamento de Informação Vertical. Desempenho Gerencial.

### 1 INTRODUÇÃO

Os procedimentos de controle de gestão frequentemente usados nas organizações envolvem a participação dos gestores e seus subordinados. Destes, destaca-se a participação orçamentária (Silva e Gomes, 2010; Baiman e Evans, 1983). Kyj e Parker (2008) e Baiman e Evans (1983) explicam que a participação orçamentária enfoca o papel do orçamento como um canal de comunicação entre o gerente e seus subordinados.

Este processo encoraja o diálogo e a comunicação entre os superiores e os subordinados, assim criando uma base cognitiva comum, facilitando a transferência do conhecimento (Parker e Kyj, 2006). Apesar de a participação orçamentária permitir que as informações dos subordinados possam ser incorporadas em seu sistema de avaliação de desempenho, uma dificuldade neste processo é quando o subordinado não pode comunicar toda a informação para o superior ou não pode (está disposto) comunicá-lo(a) de maneira honesta (Covaleski, Evans, Luft e Shields, 2006; Mia e Patiar, 2002), assim gerando uma assimetria de informação.

Os indivíduos estão constantemente expostos a uma variedade de expectativas de si mesmos na realização de suas atividades, tais expectativas influenciaram em como os subordinados compreende as suas funções organizacionais (Marginson e Ogden, 2005). As expectativas que estão em conflito podem resultar em conflito de papéis para o indivíduo, enquanto as expectativas que se apresentam pouco claras ou vagas podem causar ambiguidade de papéis (Kim, Murrmann e Lee, 2009).

Conflito e ambiguidade de papéis seriam influenciados pelas características organizacionais, como o tipo de estrutura organizacional, e características pessoais de cada indivíduo (Marginson e Ogden, 2005). Nas empresas que apresentam ambiguidade de papéis, a participação orçamentária pode oferecer conforto e segurança aos subordinados (Marginson e Ogden, 2005), o que pode atenuar possíveis efeitos negativos desta variável sobre o desempenho gerencial do indivíduo em suas atividades de trabalho.

Contudo, a participação por si só nos processos orçamentários não assegura a organização que os gestores alcançarão melhor desempenho, reduzindo eventuais efeitos negativos dos níveis de assimetria de informação e de ambiguidade de papéis existentes na empresa. Entende-se que tal condição só é alcançada quando ocorre a partilha de informações verticais. Assim, depreende-se que é o compartilhamento de informações no processo orçamentário que determina os efeitos cognitivos da participação no desempenho, e não apenas o nível de participação.

A este respeito, a literatura comportamental na área contábil tem preterido esta variável quando da análise dos efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial (Zonatto, 2014). Assim, as evidências encontradas nesta literatura sobre os seus efeitos intervenientes nesta relação são incipientes, lacuna teórica que estimula a realização deste estudo. Do mesmo modo, pouco se sabe sobre tais relacionamentos em uma amostra específica de gestores responsáveis pela área de controladoria, importante unidade organizacional de apoio a gestão.

As evidências encontradas para a relação existente entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial têm apresentado resultados diversos, revelando resultados que indicam uma relação direta entre estas variáveis, ou indireta, mediada por outras variáveis intervenientes. Estes resultados reforçam os indícios de que os efeitos da participação no desempenho podem não ocorrer a partir de uma relação simples de causalidade, mas sim a partir de determinados condicionantes (Dani, Zonatto e Diehl, 2017; Derfuss, 2016;).

Há que se considerar ainda que os resultados encontrados em estudos anteriores têm divergido em relação aos efeitos desta relação (Dani et al. 2017; Derfuss, 2016). Há evidências que revelam uma relação positiva entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, como Zonatto e Lavarda (2013), Chong e Johnson (2007), Agbejule e Saarikoski (2006), Chong, Eggleton e Leong (2005), Lau e Tan (2005) e Lau e Lim (2002). Porém, há também estudos que indicaram uma relação negativa (Mia, 1988; Brownell, 1981) ou até mesmo não significativa entre estas variáveis (Dunk, 1989; Milani, 1975).

Neste contexto, uma oportunidade de pesquisa que se identifica a partir desta lacuna teórica, versa sobre a análise dos efeitos cognitivos decorrentes da partilha de informação no processo orçamentário, e seus efeitos intervenientes na relação entre participação e desempenho, avaliados nesta pesquisa a partir dos papéis informativos do orçamento e seus reflexos na assimetria de informação, ambiguidade de papéis e no desempenho gerencial.

Diante do exposto, a questão problema que estimula a realização deste estudo é a seguinte: Quais os efeitos cognitivos do compartilhamento de informações verticais no processo orçamentário, na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de *controllers* de empresas que atuam no Brasil? Desta maneira, o objetivo geral estabelecido para o estudo consiste em analisar os efeitos cognitivos do compartilhamento de informações verticais no processo orçamentário, na relação entre a participação orçamentaria e o desempenho gerencial de *controllers* de empresas que atuam no Brasil.

A produção acadêmica relacionada a participação orçamentária ainda pode ser considerada incipiente no Brasil (Dani et al. 2017; Lavarda e Almeida, 2013) e inconclusiva (Dani et. al. 2017; Derfuss, 2016), demandando a necessidade da realização de novos estudos que se dediquem a investigar, preferencialmente, o efeito de variáveis intervenientes a esta relação (Derfuss, 2016), de modo que possa melhor se compreender em que condições a

participação resulta em melhor desempenho. Assim, este estudo apresenta uma importante implicação ao conhecimento existente sobre o tema, uma vez que fornece evidências dos efeitos condicionantes dos níveis de partilha de informação entre tais relacionamentos (participação e desempenho) e seus efeitos consequentes, reflexos desta partilha na assimetria de informação, ambiguidade de papéis e no desempenho gerencial.

Da mesma forma, este estudo contribui para com os pesquisadores interessados em assuntos relacionados ao controle interno, a orçamentação e a contabilidade comportamental, fornecendo novas evidências dos efeitos cognitivos da participação de gestores nos processos orçamentários, assim como para os profissionais que determinam a estrutura organizacional e os que estabelecem o *design* dos sistemas de controles gerenciais nas organizações, de modo a compreender seus efeitos no desempenho dos indivíduos no trabalho.

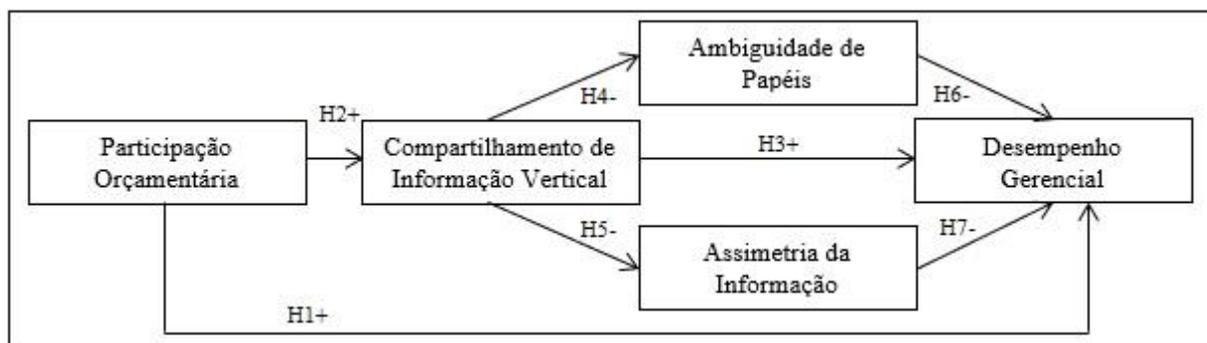
Há ainda que se considerar a escassez de estudos desenvolvidos especificamente com uma amostra de *controllers* (Palomino e Frezatti, 2016; Zonatto, 2014). A controladoria constitui-se uma área de apoio à gestão nas organizações, geradora de informações capazes de diminuir os níveis de assimetria de informação existentes. Assim sendo, admite-se que o *controller* é um dos gestores que viabilizam a consecução dos objetivos organizacionais. Desta forma, no caso desta pesquisa, as evidências produzidas permitirão compreender como os níveis de partilha de informações existentes nos processos orçamentários, influenciam a assimetria de informações, a ambiguidade de papéis e o desempenho gerencial específico de profissionais *controllers*, com responsabilidade orçamentária no contexto brasileiro, temática não investigada sob a configuração proposta neste estudo.

Adicionalmente, como contribuições práticas e sociais deste trabalho, ao se evidenciar junto a organizações que atuam no Brasil, práticas de gestão orçamentária e seus efeitos sobre as cognições dos *controllers* no trabalho, permitem a essas avaliar suas atuais práticas de gestão, a fim de se estabelecer planos de capacitação e treinamento, que potencializem o alcance de melhor desempenho gerencial destes profissionais. Da mesma forma, os achados desta pesquisa servem de parâmetros a outras organizações não estudadas, de modo que possam avaliar a adoção de práticas de gestão orçamentária que possam contribuir para minimizar os efeitos negativos decorrentes de problemas de assimetria de informação e ambiguidade de papéis, com vistas a se obter melhores previsões orçamentárias, bem como melhor desempenho de seus gerentes.

## 2 MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE E HIPÓTESES DA PESQUISA

Diante da oportunidade de pesquisa identificada, busca-se a partir da realização deste estudo compreender as interações existentes no processo orçamentário sob uma perspectiva teórica mais ampla, enfatizando os efeitos intervenientes da partilha de informação. Assim, quando analisada isoladamente, se reconhece a existência de uma possível associação positiva entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial. Contudo, no modelo teórico de análise elaborado para o estudo, estes efeitos são testados concomitantemente com as demais relações objeto de análise, de modo que se possa compreender os condicionantes do desempenho.

Desta forma, torna-se possível inferir se a participação orçamentária exerce uma efetiva influência no desempenho, ou se esta influência é determinada pelas condições em que ocorre a partilha de informações. Por consequência, as evidências produzidas a partir destes achados apresentam importantes implicações ao campo de estudos, uma vez que estas podem revelar uma possível explicação para os resultados inconsistentes encontrados em alguns estudos anteriores desenvolvidos sobre o tema. A Figura 1 apresenta o modelo teórico de análise e a visão geral das hipóteses estabelecidas para a investigação.



**Figura 1 - Modelo teórico de análise e visão geral das hipóteses de pesquisa.**

Fonte: elaborado pelos autores.

Os efeitos diretos da participação orçamentária sobre o desempenho dos subordinados tem sido objeto de consideráveis investigações na área de contabilidade gerencial (Chong et al. 2005). A relação existente entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial apresenta uma questão muito debatida nas pesquisas desenvolvidas sob a perspectiva comportamental da contabilidade, mas ainda não resolvida. Isto ocorre porque seus efeitos podem não ser percebidos de maneira direta, mas sim de maneira indireta, por meio de variáveis intervenientes (Dani et al. 2017; Derfuss, 2016).

Estudos tem demonstrado que a participação orçamentária apresenta um efeito positivo no desempenho gerencial, por meio de mecanismos motivacionais e cognitivos (Zonatto, 2014, Covalleski et al., 2006, Parker e Kyj, 2006, Shields e Shields, 1998 e Kren, 1992). Além disso, pesquisas tem demonstrado que a participação orçamentária leva a um maior desempenho no trabalho, pois os subordinados entendem que estão sendo tratados como parceiros valiosos no processo de tomada de decisão (Jermias e Yigit, 2013). Desta maneira, na primeira hipótese testada nesta investigação, pressupõe-se que a participação do subordinado no processo orçamentário aumenta o nível de desempenho gerencial, o que indica uma relação positiva entre estas variáveis.

*H<sub>1</sub> - A participação orçamentária está positivamente associada ao desempenho gerencial.*

Contudo, considerando-se as evidências apresentadas nos estudos revisionais desenvolvidos por Derfuss (2016) e Dani et al. (2017), entende-se que quando se investiga tais relações observando-se no modelo teórico de análise o efeito de outras variáveis intervenientes, presentes no processo orçamentário, como no caso proposto nesta investigação (Figura 1), admite-se que tais efeitos diretos podem não ser identificados. Nesta perspectiva, a hipótese alternativa apresentada para explicar tais resultados, refere-se aos efeitos cognitivos intervenientes da partilha de informações, as quais seriam condicionantes ao alcance de melhor desempenho.

A razão para uma organização ter uma participação orçamentária é o compartilhamento de informação entre superior e subordinado (Shields e Shields, 1998). Shields e Young (1993) revelaram que a participação orçamentária é mais importante para o planejamento, o controle e o compartilhamento de informações entre subordinados e superiores, havendo razões para a existência de um modelo de participação orçamentária. Nestas condições, espera-se que a participação orçamentária dos subordinados seja capaz de influenciar de maneira positiva o compartilhamento de informação vertical nas empresas analisadas neste estudo.

Segundo Dunk (1993), com a participação orçamentária os gestores superiores comunicam-se mais, compartilhando as informações e assim desenvolvendo metas orçamentárias de maneira mais precisas, pois possuem informações de melhor qualidade. Parker e Kyj (2006) explicam que um modelo de compartilhamento de informação vertical no processo orçamentário bem-sucedido, pode qualificar o processo orçamentário da

organização. Os autores identificaram uma relação positiva entre a participação orçamentária e o compartilhamento de informação vertical com a gerência superior. Sendo assim, na segunda hipótese testada neste estudo, entende-se que a participação orçamentária pode influenciar positivamente o compartilhamento de informação vertical.

*H<sub>2</sub> - A participação orçamentária está positivamente associada ao compartilhamento de informação vertical.*

Nouri e Parker (1998) destacam que a divulgação de informações privadas mantidas pelo subordinado, pode permitir que o superior ajude a desenvolver melhores estratégias em relação aos orçamentos. Contudo, há evidências na literatura que indicam que esta comunicação não ocorre de igual forma entre os gestores. Neste caso, indivíduos selecionam a divulgação de informações conforme sua conveniência e interesses, podendo haver, inclusive, a retenção de informações relevantes ao desenvolvimento de suas atividades de trabalho.

As evidências encontradas por Parker e Kyj (2006) sugerem que o compartilhamento de informação vertical está associado positivamente com o desempenho gerencial. Sendo assim, nesta pesquisa, acredita-se que o compartilhamento de informação vertical também seja capaz de influenciar de maneira positiva e significativa o desempenho dos indivíduos no trabalho. *H<sub>3</sub> - O compartilhamento de informação vertical está positivamente associado ao desempenho gerencial.*

Chong, Eggleton e Leong (2006) destacam que a participação orçamentária apresenta aos subordinados a oportunidade de partilhar, esclarecer e discutir as informações da organização com seus superiores. Uma maior participação orçamentária do indivíduo no processo orçamentário reduz a ambiguidade (Chenhall e Brownell, 1988, Jackson e Schler, 1985). Tais resultados refletem os efeitos cognitivos da participação dos indivíduos nos processos orçamentários da organização, potencializados pela partilha de informações ocorridas.

Parker e Kyj (2006) testaram os efeitos do compartilhamento de informação vertical, analisando a qualidade da comunicação realizada nas organizações. As evidências encontradas pelos autores indicaram que a ambiguidade de papéis tem um efeito direto sobre o compartilhamento de informação, por meio do comprometimento organizacional. Os subordinados que possuem informações claras sobre suas atividades, poderão apresentar baixa ambiguidade de papéis, quando se encontram propensos a partilhar informações.

Assim, para a realização desta pesquisa, entende-se que os indivíduos estão propensos a apresentarem menor resistência as mudanças, redução de ansiedade e maior compreensão das atividades a serem realizadas na organização, quando ocorre o compartilhamento de informações. Desta maneira, a quarta hipótese de pesquisa estabelece que:

*H<sub>4</sub> - O compartilhamento de informação vertical está negativamente associado a ambiguidade de papéis.*

O compartilhamento de informações vertical também pode facilitar a lealdade e a confiança dos funcionários na gestão da organização, promovendo a cooperação e flexibilidade a todos os níveis gerenciais (Mia e Patiar, 2002), o que, conseqüentemente, pode contribuir para a diminuição da assimetria de informação existente entre superior e subordinado. Clarkson, Jacobsen e Batcheller (2007) sugeriram que a partilha de informação é necessária na organização para que problemas de assimetria de informação sejam resolvidos, e seja produzida uma maior consciência da informação.

Apesar de alguns autores sugerirem que a participação orçamentária pode suavizar os níveis de assimetria existentes em uma organização, isto nem sempre ocorre (Lavarda e Almeida, 2013), o que sugere que há outros condicionantes presentes no ambiente, capazes de interferir nesta relação. A assimetria de informação é muitas vezes o resultado do compartilhamento de informações (Clarkson, Jacobsen e Batcheller, 2007). Assim, é a propensão de um indivíduo em estar disposto a compartilhar informações que determinará

seus efeitos consequentes, como a redução dos níveis de assimetria e a obtenção de um melhor desempenho gerencial.

A este respeito, Lavarda e Almeida (2013) e Shields e Young (1993) demonstraram que mesmo em um ambiente de alta participação dos gestores nos processos orçamentários, estes podem conviver com a falta de compartilhamento de informações sobre as atividades realizadas entre os níveis gerenciais. Neste contexto, para a realização desta pesquisa, depreende-se que o compartilhamento da informação contribui para a melhoria da comunicação entre os diferentes níveis gerenciais (Baiman, 1989).

Sendo assim, pressupõe-se que o compartilhamento de informação está relacionado negativamente com a assimetria de informação:

*H<sub>5</sub> - O compartilhamento de informação vertical está negativamente associado à assimetria de informação.*

Chenhall e Brownell (1988) evidenciaram que a participação orçamentária pode fornecer informações para a redução da ambiguidade de papéis, as quais contribuíam para melhorar o desempenho dos subordinados (Chong et al. 2006; Kren, 1992). Acredita-se que tais eventos ocorram, quando haja a propensão dos indivíduos em partilhar suas informações. Dunk (1993) identificou uma relação negativa entre a ambiguidade de papéis com o desempenho gerencial dos subordinados no ambiente de trabalho. Portanto, acredita-se que em condições de maior participação orçamentária e maior compartilhamento de informação vertical, a ambiguidade de papéis apresente uma relação negativa com o desempenho gerencial. Sendo assim, foi estabelecida a sexta hipótese de pesquisa.

*H<sub>6</sub> - A ambiguidade de papéis está negativamente associada ao desempenho gerencial.*

A assimetria de informação e o desempenho gerencial também foi o foco de debates na área gerencial, pois a revelação de informações privadas dos subordinados aos superiores resulta em orçamentos mais precisos, o que consequentemente afeta positivamente o desempenho gerencial (Magner, Welker e Campbell, 1996). Nesta perspectiva, a diminuição dos níveis de assimetria informacional visa melhorar o desempenho dos indivíduos no trabalho, razão pela qual a participação orçamentária deve ser incentivada nas organizações, como um meio para a partilha de informações relevantes (Zonatto e Lavarda, 2013; Clarkson, Jacobsen e Batcheller, 2007).

Contudo, há evidências de que a assimetria de informação também pode se relacionar positivamente com o desempenho. A pesquisa desenvolvida por Mia e Patiar (2002) revelou relação positiva entre a assimetria de informação e o desempenho gerencial. Porém, a interação superior e subordinada por meio da participação orçamentária também apresentou influência positiva no desempenho gerencial. Isto pode ocorrer em função de os gestores não partilharem informações privadas que dispõe (Baiman, 1989). Quando há a presença de assimetria de informação, a folga orçamentária pode ser criada e posteriormente utilizada para alcançar melhor desempenho gerencial (Covaleski et al., 2006; Kren, 2003), o que explicaria tais resultados.

Assim, para a realização desta pesquisa, entende-se que em condições de maior partilha de informações verticais, a relação a ser identificada entre a assimetria de informação e o desempenho gerencial tende a ser negativa, visto que os papéis informativos do orçamento favorecem a comunicação, inibem a criação de folga e criam condições para o estabelecimento de um plano orçamentário mais adequado, considerando as necessidades orçamentárias da organização e seus diferentes gestores de unidades divisionais. Deste modo, a sétima hipótese de pesquisa estabelece que:

*H<sub>7</sub> - A assimetria de informação está negativamente associada ao desempenho gerencial.*

Como pode-se verificar a partir do modelo teórico de análise proposto para esta investigação (Figura 1), entende-se que a participação por si só não é suficiente para explicar

o desempenho gerencial dos *controllers*, em função da existência de outras variáveis presentes no processo orçamentário, que interagem determinando as condições em que ocorrem tais influências. Assim, busca-se encontrar evidências de um fator condicionante a obtenção de melhor desempenho gerencial, observando-se os efeitos antecedentes da configuração orçamentária adotada pela organização (participativa ou não), da variável interveniente compartilhamento de informação vertical, e seus efeitos consequentes capazes de influenciar a assimetria de informação, a ambiguidade de papéis e o desempenho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia adotada nesta investigação é caracterizada como uma pesquisa descritiva, sendo o processo utilizado para a coleta de dados o levantamento ou *survey* e a abordagem para análise dos dados quantitativa. A pesquisa é caracterizada como descritiva, devido a apresentação da descrição e análise de efeitos cognitivos da participação de *controllers*, gerentes de controladoria e coordenadores de controladoria, nos processos orçamentários. Estes efeitos são observados mediante o compartilhamento de informação vertical, ambiguidade de papéis e a assimetria de informação.

A definição da população desta pesquisa foi estabelecida a partir da identificação das empresas em operações no país, que possuem gestores com funções de *controller*, gerentes de controladoria ou coordenadores de controladoria. Para a definição da amostra a ser investigada na pesquisa, com o auxílio de grupos no *LinkedIn*, foram contatados indivíduos com responsabilidade orçamentária, em âmbito nacional. Optou-se por esta população, pelo fato de o *controller* assumir diferentes posturas em diferentes empresas, o que o torna uma peça estratégica dentro das organizações, pois ele é o profissional que possui excelência nas informações geradas nas organizações (Siqueira e Soltelinho, 2001).

Após a identificação da população objeto de estudo, enviou-se inicialmente um convite pela rede de negócios *LinkedIn* aos profissionais selecionados, identificando os objetivos da pesquisa e solicitando voluntariamente sua participação neste estudo. A partir do recebimento do aceite do convite pelo profissional, iniciou-se a segunda fase da coleta de dados, que consistiu no envio do *link* do questionário, elaborado no *Google Docs*. O período de realização da coleta de dados ocorreu de novembro de 2015 e abril de 2016.

A amostra analisada é caracterizada como não-probabilística, intencional e obtida por acessibilidade e contou com a participação de 316 *controllers* de diferentes organizações sediadas no País. Nas amostras não probabilísticas a seleção da amostra não é necessariamente realizada com a finalidade de ser estatisticamente representativa da população (Hair Jr. et al., 2009). Na amostra intencional o pesquisador determina os elementos e locais que irá investigar, pois é por meio destes que poderá se compreender o problema de pesquisa (Creswell, 2007).

O instrumento de pesquisa adotado para a coleta dos dados foi desenvolvido a partir dos estudos de Milani (1975) para investigar a participação orçamentária, Mahoney, Jerde e Carroll (1963, 1965), adaptado de Zonatto (2014), para avaliar o desempenho gerencial, Parker e Kyj (2006) para investigar o compartilhamento de informação vertical, Rizzo, House e Lirtzman (1970) para investigar a ambiguidade de papéis e Dunk (1993) para se investigar a assimetria de informação.

Primeiramente os instrumentos a serem utilizados para a coleta de dados foram traduzidos e conferidos por professores especialistas em idiomas do departamento de idiomas da Universidade em que os pesquisadores atuam. Nesta etapa da pesquisa, realizou-se também a comparação destes instrumentos traduzidos com os utilizados em outras pesquisas já realizadas no Brasil, que utilizaram tais instrumentos. Em seguida, o instrumento adaptado foi submetido para análise de um professor pesquisador da área gerencial de contabilidade, Doutor em Ciências Contábeis e especialista nesta temática, para verificar a tradução e sugerir

adaptações que eventualmente entenda ser necessária a captura dos conceitos centrais investigados na pesquisa. Após sua avaliação, não foram realizados novos ajustes, razão pela qual procedeu-se a realização do pré-teste.

O pré-teste neste estudo foi realizado mediante a aplicação do instrumento de pesquisa enviado via e-mail para alunos de doutorado com experiência na área de controladoria do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade em que os pesquisadores atuam, constituindo-se assim os participantes do pré-teste. Inicialmente explicou-se a finalidade do pré-teste aos alunos convidados e solicitou-se a sua participação e colaboração para que avaliassem cada item do instrumento de coleta de dados proposto. Ao final do pré-teste realizado, identificou-se sugestões de melhorias no instrumento de coleta, no sentido de clarificar alguns termos que poderiam não ser compreendidos pelos participantes da pesquisa. No entanto, não foram identificadas questões que não foram entendidas pelos alunos. De posse da versão final deste instrumento de pesquisa, um profissional *controller* foi convidado a responder o questionário, inferindo sobre a clareza do mesmo, o que foi confirmado, razão pela qual iniciou-se a etapa de coleta dos dados.

Uma vez que o nível de análise nesta investigação concentra-se nos indivíduos, a partir da definição do número mínimo de *controllers* participantes do estudo, adotou-se a utilização da Modelagem por Equações Estruturais (MEE) para se avaliar as relações teóricas observadas. Hair Jr. et al. (2009) apresentam que para o uso das equações estruturais o número de cinco respondentes é necessário por indicador analisado no modelo. Este número mínimo de respondentes foi observado nesta pesquisa.

Assim, após a realização da coleta dos dados, efetuou-se a tabulação destes em planilhas eletrônicas, os quais foram importados para tratamento estatístico junto aos softwares SPSS e AMOS. Inicialmente realizou-se a análise de frequência dos dados coletados na pesquisa. Esta etapa da análise envolveu a estatística descritiva, abordando a identificação do intervalo teórico (escala utilizada), seguido do intervalo real (máximo e mínimo), média e do desvio padrão. Em seguida, realizou-se a análise fatorial exploratória dos constructos investigados. Os critérios utilizados para a análise fatorial exploratória dos constructos foram: Alfa de Cronbach  $>0,70$ , Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)  $>0,50$ , Teste de esfericidade de Bartlett  $p < 0,05$ , cargas fatoriais dos indicadores  $>0,35$  e Comunalidades  $>0,60$ , conforme recomendado por Hair Jr. et al. (2009), considerando o tamanho da amostra.

Após a realização da análise exploratória procedeu-se a análise fatorial confirmatória dos constructos investigados no estudo. Conforme explicam Hair Jr. et al. (2009), no teste da análise confirmatória dos dados o pesquisador deve demonstrar os números de fatores que existem dentro de um conjunto de variáveis, e sobre qual fator cada variável irá carregar elevadamente antes que os resultados possam ser calculados. Este tipo de análise é adequado para o uso de Modelagem por Equações Estruturais. Para a realização da análise fatorial confirmatória e a avaliação das relações investigadas no estudo por meio de Modelagem por Equações Estruturais, foi utilizado o software AMOS® 19.0. Os critérios adotados para se inferir sobre a validação dos modelos de mensuração e as relações investigadas na pesquisa são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Critérios utilizados para avaliar a adequação dos constructos de mensuração a partir da AFC

Indicador	Valor Recomendado	Referência	Valor Esperado
Qui <sup>2</sup> /Grau de Liberdade (GL)	$<5$	Hair et al. (2009)	$<5$
Significância estatística (P)	$p < 0,05$	Hair et al. (2009)	$p < 0,05$
Índice de adequação comparativo (Comparative Fit Index – CFI)	$> 0$ e $<1$ , melhor mais próximo de 1	Hair et al. (2009)	$> 0,90$
Índice Tucker-Lewis (Tucker-Lewis Index-TLI)	$> 0$ e $<1$ , melhor mais próximo de 1	Hair et al. (2009)	$> 0,90$
Índice de adequação normado (Normed Fit Index – NFI)	$> 0$ e $<1$ , melhor mais próximo de 1	Hair et al. (2009)	$> 0,90$

Índice de ajuste Index (Goodness of fit Index- GFI)	> 0 e <1, melhor mais próximo de 1	Jöreskog e Sörbon (1983)	> 0,90
Índice ajustado de qualidade (Goodness of fit Quality – AGFI)	> 0 e <1, melhor mais próximo de 1	Jöreskog e Sörbon (1983)	> 0,90
Erro quadrático médio de aproximação (Root Mean Square Error of Approximation – RMSEA)	< 0,10	Hair et al. (2009)	< 0,10
Alfa de Cronbach (constructo)	> 0,70	Hair et al. (2009)	> 0,70
Cargas Fatoriais (indicadores)	> 0,40	Hair et al. (2009)	> 0,40
Validade Composta	> 0,50	Hair et al. (2009)	> 0,50
Validade Extraída	> 0,50	Hair et al. (2009)	> 0,50

Fonte: adaptado de Zonatto (2014)

Assim, para se inferir sobre a validade teórica e adequação dos constructos de mensuração, bem como em relação a qualidade de ajuste do modelo estrutural testado e a significância das relações teóricas investigadas nesta pesquisa, utilizou-se da análise do conjunto de indicadores apresentados na Tabela 1. A síntese dos resultados encontrados no estudo é apresentada a seguir.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Na Tabela 2 apresenta-se a síntese dos resultados da análise estatística descritiva e análise fatorial exploratória do constructo teórico elaborado para o estudo.

Tabela 2 - Estatística descritiva e análise fatorial exploratória dos constructos analisados na pesquisa

Var.	AC	KMO	TEB	VTE%	Ind.	IT	IR	Média	DP	AS	CT	CF	Com.
PO	0,85	0,835	865,2	60,0	PO01	1-7	1-7	6,49	1,07	-2,78	8,71	0,81	0,66
					PO02	1-7	1-7	5,75	1,43	-1,20	1,05	0,61	0,37
					PO03	1-7	1-7	6,44	0,99	-2,50	7,92	0,79	0,63
					PO04	1-7	1-7	6,10	1,24	-1,72	3,20	0,80	0,64
					PO05	1-7	1-7	6,42	0,97	-2,58	8,91	0,83	0,69
					PO06	1-7	1-7	5,97	1,31	-1,63	2,63	0,76	0,58
DG	0,88	0,893	1315	53,8	DG01	1-7	1-7	5,92	0,93	-1,04	2,03	0,70	0,49
					DG02	1-7	1-7	5,93	0,95	-1,20	3,049	0,75	0,56
					DG03	1-7	3-7	6,02	0,91	-0,68	-0,21	0,67	0,46
					DG04	1-7	2-7	5,75	1,00	-0,63	0,07	0,81	0,66
					DG05	1-7	1-7	6,08	0,97	-1,31	2,48	0,77	0,60
					DG06	1-7	1-7	5,84	1,07	-1,19	2,22	0,80	0,64
					DG07	1-7	1-7	5,61	1,17	-1,05	1,59	0,68	0,46
					DG08	1-7	1-7	5,29	1,42	-0,81	0,31	0,71	0,50
					DG09	1-7	4-7	5,89	0,74	-0,42	0,11	0,66	0,44
CI	0,84	0,71	437,2	77,3	CI01	1-7	1-7	6,09	1,13	-1,88	4,57	0,89	0,80
					CI02	1-7	1-7	6,20	1,09	-2,22	6,40	0,90	0,81
					CI03	1-7	1-7	5,69	1,37	-1,36	1,80	0,83	0,69
AP	0,81	0,826	648,1	53,5	AP01	1-7	1-7	6,37	0,91	-2,05	5,94	0,57	0,33
					AP02	1-7	1-7	5,89	1,37	-1,60	2,54	0,73	0,53
					AP03	1-7	1-7	5,33	1,50	-0,83	1,17	0,64	0,42
					AP04	1-7	1-7	6,47	0,88	-2,39	7,88	0,76	0,58
					AP05	1-7	1-7	5,85	1,31	-1,28	1,50	0,84	0,71
					AP06	1-7	1-7	5,44	1,54	-0,88	0,05	0,79	0,62
AI	0,95	0,892	1998,8	81,3	AI01	1-7	1-7	3,82	1,98	0,05	-1,25	0,88	0,79
					AI02	1-7	1-7	3,76	1,94	0,06	-1,20	0,91	0,83
					AI03	1-7	1-7	3,85	1,88	-0,01	-1,08	0,91	0,83
					AI04	1-7	1-7	3,49	1,88	0,20	-1,14	0,90	0,82
					AI05	1-7	1-7	3,92	1,81	-0,04	-0,94	0,88	0,78
					AI06	1-7	1-7	3,77	1,82	0,03	-1,04	0,90	0,81

Legenda: PO. Participação Orçamentária; DG. Desempenho Gerencial; CI. Compartilhamento de Informação Vertical; AP. Ambiguidade de Papéis; AI. Assimetria de Informação; Var. Variável; AC. Alfa de Cronbach; TEB. Teste de Esfericidade de Bartlett; VTE. Variância Total Explicada; Ind. Indicador; IT. Intervalo Teórico; IR. Intervalo Real; DP. Desvio Padrão; AS. Assimetria; CT. Curtose; CF. Carga Fatorial; Com. Comunalidades.

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 2 que os indicadores da Análise Fatorial Exploratória, atingiram os valores determinados pela literatura em todos os constructos analisados na pesquisa. Sendo assim, percebe-se a relação entre os grupos de variáveis analisadas. Além disso, constata-se que todos os indicadores dos constructos analisados apresentaram carga fatorial apropriada para a manutenção nos constructos avaliados no estudo. Os resultados encontrados nesta etapa da pesquisa indicam respostas mínimas e máximas em todos os constructos analisados, o que revela graus de concordância e discordância mínimos e máximos para estes questionamentos.

Estes achados evidenciam que a configuração orçamentária das organizações em que os *controllers* atuam é distinta, havendo empresas que adotam uma configuração participativa e outras não. Nem todos os *controllers* percebem sua influência nos processos orçamentários de suas organizações. Da mesma forma, percebe-se que nem todos relatam a ocorrência de compartilhamento de informações verticais em suas empresas. As evidências encontradas também revelam que a ambiguidade de papéis é percebida em algumas organizações, assim como a assimetria de informação é existente entre alguns gestores superiores e subordinados.

Estes achados reforçam a oportunidade da realização desta pesquisa, uma vez que, constatada tais diferenças, torna-se possível avaliar seus efeitos nos relacionamentos teóricos investigados no estudo, o que pode indicar como estas interações implicam na influência da participação no desempenho. Segundo Shields e Shields (1998), a participação orçamentária influencia os resultados organizacionais, bem como o desempenho dos subordinados. Contudo, as evidências apresentadas por Zonatto (2014), Birnberg, Luft e Shields (2007) e Chong et al. (2005) revelam que esta pode não ocorrer de maneira direta. Assim, há condicionantes da participação orçamentária, que explicam sua influência no desempenho.

Procurando-se avaliar tais relacionamentos, procedeu-se a análise dos resultados a partir da modelagem de equações estruturais. A Tabela 3 apresenta os resultados dos índices de ajuste dos modelos estruturais testados na pesquisa, sendo o primeiro do modelo inicial proposto para a investigação (Figura 1) e o segundo do modelo inicial purificado, contendo apenas os resultados das relações que foram significativas para a amostra analisada no estudo.

Tabela 3 - Índices do modelo de mensuração

Indicador	Valor Esperado	Modelo Inicial	Modelo Final Purificado
Qui <sup>2</sup>		925,990	595,490
Grau de Liberdade (GL)		370	226
Qui <sup>2</sup> /Grau de Liberdade (GL)	<5	2,503	2,635
Significância estatística (P)	p < 0,05	0,000	0,000
Índice de adequação comparativo (Comparative Fit Index – CFI)	> 0,90	0,903	0,900
Índice Tucker-Lewis - (Tucker-Lewis Index-TLI)	> 0,90	0,894	0,888
Índice de adequação Normado - (Normed Fit Index – NFI)	> 0,90	0,850	0,850
Índice de ajuste Index - (Goodness of fit Index- GFI)	> 0,90	0,826	0,856
Índice ajustado de qualidade - (Goodness of fit Quality – AGFI)	> 0,90	0,796	0,824
Erro quadrático médio de aproximação - (Root Mean Square Error of Approximation – RMSEA)	< 0,10	0,069	0,072

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Os resultados apresentados na Tabela 3 indicam que o modelo inicial de mensuração elaborado para a análise da influência dos efeitos cognitivos do compartilhamento de informação vertical no processo orçamentário sobre a assimetria de informação, a ambiguidade de papéis e o desempenho gerencial apresentou valores aceitáveis, próximos aos

esperados, o que sugere a validade do modelo estrutural de mensuração. O mesmo se observa em relação ao modelo final purificado. O índice de ajustamento de ambos os modelos apresentou GL de 2, sendo significativo a  $p < 0,000$ , e RMSEA de 0,075.

No primeiro modelo teórico de análise, verificou-se que o caminho que avalia os efeitos diretos da participação orçamentária no desempenho gerencial não apresentou valores estatisticamente significativos. O mesmo se observou em relação aos caminhos que avaliam as relações existentes entre o compartilhamento de informações e a assimetria, e entre a assimetria de informações e o desempenho. Assim, no modelo purificado, procedeu-se a análise destes relacionamentos, excluindo-se inicialmente cada um destes caminhos, de modo que fosse possível se inferir sobre como ocorrem as interações entre as variáveis teóricas objeto de análise deste estudo, apresentadas na Figura 1. Os resultados encontrados para cada um dos testes realizados confirmaram a não significância estatística destas relações. A Figura 2 evidencia os resultados finais das estimativas de caminhos do modelo de mensuração purificado, utilizado para investigar tais relacionamentos.

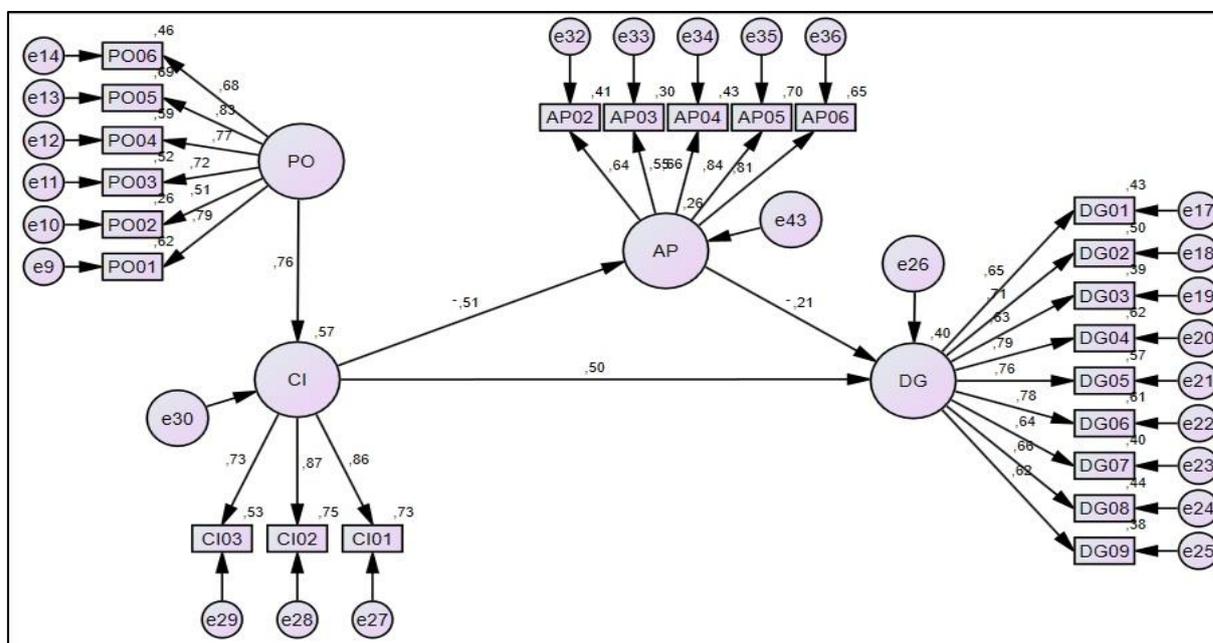


Figura 2 - Estimativas de caminhos modelo estrutural purificado  
Fonte: dados da pesquisa (2017)

Observa-se a partir dos resultados apresentados na Figura 1, que a participação orçamentária potencializa o compartilhamento de informações, resultando em melhor desempenho gerencial. Da mesma forma, percebe-se que em condições de maiores níveis de partilha de informações verticais, a ambiguidade de papéis (AP) é reduzida, o que resulta em melhor desempenho. Portanto, pode-se verificar que o compartilhamento de informações constitui-se variável condicionante a obtenção de melhor desempenho gerencial.

### 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os coeficientes padronizados e as significâncias das relações deste modelo são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Coeficientes padronizados e significâncias das relações dos modelos testados

Resultados do Modelo Inicial							
Caminhos Estruturais		Estimate	E.P	t - values	$\rho$	Coef. Padronizado	R <sup>2</sup>
CI	<--- PO	0,868	0,072	12,101	***	0,761	0,579

AI	<---	CI	0,153	0,109	1,404	0,160	0,086	0,007
AP	<---	CI	-0,468	0,064	-7,315	***	-0,513	0,263
DG	<---	CI	0,386	0,072	5,368	***	0,605	0,424
DG	<---	AI	-0,034	0,018	-1,897	0,058	-0,095	0,424
DG	<---	AP	0,150	0,047	3,198	0,001	0,215	0,424
DG	<---	PO	-0,091	0,069	-1,326	0,185	-0,125	0,424

#### Resultados do Modelo Final Purificado

Caminhos Estruturais			Estimate	E.P	t - values	$\rho$	Coef. Padronizado	R <sup>2</sup>
CI	<---	PO	0,865	0,072	12,061	***	0,756	0,571
AP	<---	CI	-0,464	0,064	-7,293	***	-0,511	0,261
DG	<---	CI	0,314	0,046	6,796	***	0,496	0,397
DG	<---	AP	0,147	0,047	3,132	0,002	0,210	0,397

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Observa-se na Tabela 4, que as relações entre  $CI \leftarrow PO$ ,  $AP \leftarrow CI$  e  $DG \leftarrow CI$ , foram todas significativas a 0,01. Já a relação entre  $DG \leftarrow AP$  também foi significativa, porém ao nível de 0,05. Estes resultados evidenciam que, para estes casos, os valores de *t-values* foram superiores aos valores recomendados por Hair Jr. et al. (2009), o que indica a existência de relações estatisticamente significativas entre os constructos, o que não ocorreu nas demais relações investigadas ( $AI \leftarrow CI$  e  $DG \leftarrow AI$ ).

Verifica-se que o caminho do modelo de mensuração que investiga os efeitos diretos da participação orçamentária no desempenho gerencial não revela relação significativa ( $\lambda = -0,125$ ) entre estas variáveis. Assim, não é possível afirmar que só a participação do subordinado no orçamento irá influenciar de maneira significativa o seu desempenho no trabalho, o que não permite suportar a primeira hipótese de pesquisa: *H<sub>1</sub>: A participação orçamentária está positivamente associada ao desempenho gerencial.*

No entanto, a participação orçamentária influencia o compartilhamento de informação vertical  $\lambda = 0,761$ , explicando 57,90% desta variável (R<sup>2</sup> 0,579). Sendo assim, a partir dos resultados encontrados, é possível afirmar que a participação orçamentária dos indivíduos participantes da pesquisa influencia o compartilhamento de informação na organização, o que confirma a segunda hipótese de pesquisa: *H<sub>2</sub>: A participação orçamentária está positivamente associada ao compartilhamento de informação vertical.* Estes resultados revelam que em condições de maiores níveis de participação orçamentária, em que o *controller* percebe sua influência nestes processos, é mais propenso ocorrer o compartilhamento de informações entre os gestores, o que qualifica o processo de gestão e tende a influenciar positivamente o seu desempenho.

A participação orçamentária e o compartilhamento de informação vertical têm apresentado resultados similares (Parker e Kyj, 2006), que indicam uma associação positiva entre estas variáveis. Segundo, Shields e Young (1993), a participação orçamentária é importante para o planejamento, o controle e o compartilhamento de informações entre subordinados e superiores, havendo razões para a existência da participação orçamentária nas organizações.

Porém, há que se considerar que a participação por si só não é suficiente para viabilizar a partilha de informações, a qual é determinada por elementos antecedentes a participação dos indivíduos no processo orçamentário ou presentes neste processo, que podem atuar como facilitadores ou inibidores ao compartilhamento. Desta forma, considerando sua relevância, uma oportunidade de pesquisa que emerge a partir destes achados versa sobre a análise dos condicionantes do compartilhamento de informações no processo orçamentário.

Analisando-se a influência dos efeitos cognitivos do compartilhamento de informações no processo orçamentário, é possível comprovar ou refutar, pelas evidências empíricas encontradas nesta pesquisa, as relações apresentadas na literatura que sugeriram alguma

influência entre as variáveis dos constructos analisados. Neste estudo, verificou-se que o compartilhamento de informação vertical exerce influência no desempenho gerencial ( $\lambda = 0,496$ ), fornecendo um referencial explicativo para esta relação de ( $R^2 0,397$ ). Desta maneira, pode-se inferir que o compartilhamento de informação vertical irá influenciar o desempenho gerencial destes indivíduos, o que comprova a terceira hipótese de pesquisa: *H<sub>3</sub>: O compartilhamento de informação vertical está positivamente associado ao desempenho gerencial.*

O compartilhamento de informação vertical também exerce influência sobre a ambiguidade de papéis ( $\lambda = -0,551$  e  $R^2 0,261$ ), o que indica que em condições de maiores níveis de participação orçamentária, há a ocorrência de maiores níveis de compartilhamento de informações, resultando em menores níveis de ambiguidade percebida. Sendo assim, pode-se afirmar que o compartilhamento de informação vertical está negativamente relacionado à ambiguidade de papéis, o que permite suportar a quarta hipótese investigada na pesquisa: *H<sub>4</sub>: O compartilhamento de informação vertical está negativamente associado a ambiguidade de papéis.*

As evidências encontradas nesta pesquisa sugerem que o compartilhamento de informação vertical minimizou eventuais efeitos negativos da ambiguidade de papéis sobre o desempenho gerencial, o que reforça os papéis informativos do orçamento. Os achados deste estudo convergem com os achados de Parker e Kyj (2006), que identificaram uma relação negativa entre ambiguidade de papéis e o compartilhamento de informação vertical. Isto ocorre porque os subordinados que possuem informações claras sobre as suas atividades na organização apresentam baixa ambiguidade de papéis, devido a compreensão das atividades das quais são de sua responsabilidade.

Do mesmo modo, a oportunidade de compartilhar informações oferece espaço para o ajuste das previsões orçamentárias, por meio da adequação de recursos e a (re)definição de objetivos e metas a serem alcançados. Desta forma, torna-se possível inferir que, nestas circunstâncias, o *controller* possui melhores condições para alcançar o desempenho desejado, pois possui um conjunto de informações que lhe permitem definir como melhor proceder para que possa alcançar tais objetivos, metas e resultados estabelecidos.

No que tange à influência do compartilhamento de informação vertical sobre a assimetria de informação, constatou-se ( $\lambda = 0,086$  e  $R^2 0,007$ ), sendo assim esta relação não é significativa. Desta maneira, refutou-se a quinta hipótese analisada na pesquisa: *H<sub>5</sub>: O compartilhamento de informação vertical está negativamente associado à assimetria de informação*

Em relação a ambiguidade de papéis e o desempenho gerencial, percebeu-se que a ambiguidade de papéis exerce influência sobre o desempenho gerencial ( $\lambda = -0,210$  e  $R^2 0,397$ ). Verificou-se que o efeito cognitivo da partilha de informações, refletiu em uma relação negativa entre a ambiguidade de papéis e o desempenho gerencial, o que permite aceitar a sexta hipótese elaborada para esta investigação: *H<sub>6</sub>: A ambiguidade de papéis está negativamente associada ao desempenho gerencial.*

Estes resultados sugerem que em condições de maior compartilhamento de informação vertical, ocorre menor ambiguidade de papéis, e, por consequência, é possível se observar um melhor desempenho gerencial dos *controllers*. Estes achados revelam o papel condicionante da partilha de informações, na relação entre participação orçamentária e ambiguidade de papéis e entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial, resultado que pode explicar as inconsistências encontradas em alguns estudos anteriores para a análise de tais relações. Uma vez que esta variável é determinante para explicar os efeitos da participação, esta pode auxiliar na compreensão de como a participação influenciará, direta ou indiretamente o desempenho. Assim, precisa ser observada e avaliada quando da análise de tais relacionamentos.

Segundo Chenhall e Brownell (1988), isto ocorre quando a participação orçamentária fornece informações suficientes que podem ser capazes de reduzir a ambiguidade de papéis dos subordinados, o que de certa maneira irá contribuir para melhorar o desempenho gerencial dos subordinados (Kren, 1992). Neste caso, mesmo havendo a percepção de assimetria de informação ou de ambiguidade de papéis, o compartilhamento de informações pode ser capaz de influenciar positivamente o desempenho dos *controllers*, minimizando os efeitos negativos destas variáveis.

Em relação à influência da assimetria de informação sobre o desempenho gerencial, não foi identificada relação significativa entre estas variáveis, ao nível de 5%, refutando-se assim a sétima hipótese de pesquisa: *H<sub>7</sub>: A assimetria de informação está negativamente associada ao desempenho gerencial*. Contudo, os resultados encontrados são significativos a um *p-value* de 0,10 ( $p > 0,07$ ), sendo a relação negativa entre estas variáveis analisadas no estudo. Deste modo, é possível inferir que os *controllers* com melhores desempenhos reportaram menores níveis de assimetria de informação em suas organizações.

Estudos como Zonatto e Lavarda (2013), Fisher et al. (2002), Young (1985), Pope (1984) e Baiman e Evans (1983) sugeriram que a participação orçamentária permite que o subordinado tenha acesso às informações relevantes para a realização de suas tarefas, o que reduziria a assimetria da informação e influenciaria positivamente o seu desempenho no trabalho. O compartilhamento de informações entre superior e subordinado facilita a lealdade e confiança dos funcionários na gestão da organização, promovendo uma maior cooperação e flexibilidade a todos os níveis gerenciais (Mia e Patiar, 2002). Consequentemente, nestas condições, é possível se diminuir a assimetria de informação entre o superior e subordinado e seus efeitos negativos no desempenho.

Em síntese, a partir da análise da influência dos fatores investigados nesta pesquisa, pode-se inferir que a participação orçamentária influencia positivamente o desempenho gerencial dos *controllers* no contexto orçamentário, porém de maneira indireta, mediada pelos efeitos intervenientes do compartilhamento de informações. Estes achados demonstram que quanto maior a participação dos *controllers* no orçamento das organizações em que atuam, maior tende a ser o compartilhamento de informações verticais, resultando em melhor desempenho gerencial.

Os achados desta pesquisa revelaram que a maioria dos *controllers* participantes do estudo estão fortemente envolvidos com a elaboração do orçamento, possuem influência e realizam contribuições de maneira ativa no processo orçamentário, recebendo e fornecendo informações. Assim, nestas condições, estes profissionais conseguem apresentar um alto desempenho gerencial nas organizações em que atuam. Isto ocorre porque a partir desta participação, torna-se possível um melhor ajuste dos objetivos e premissas para a alocação de recursos, o que qualifica a previsão orçamentária realizada, fornecendo a organização uma previsão mais realista e adequada. Para Magner et al. (1996), são os subordinados com responsabilidades que dispõem de informações privilegiadas sobre suas unidades de trabalho. Assim, por possuírem conhecimento íntimo de seus próprios trabalhos, possuem melhores condições para estimar a força de trabalho, a demanda por recursos, bem como as condições necessárias para o alcance dos objetivos determinados pela organização.

Apesar de tais evidências, os resultados encontrados também revelaram que a configuração orçamentária das organizações em que estes profissionais atuam é distinta, o que resulta em efeitos distintos no seu desempenho. Verificou-se que há *controllers* que participam cerimonialmente dos processos orçamentários, não exercendo influência significativa sobre estes processos. Da mesma forma, assim como identificado em outros estudos, os *controllers* brasileiros também reportaram em suas organizações a existência de ambiguidade de papéis (Palomino e Frezatti, 2016), bem como de assimetria de informação (Lavarda e Almeida, 2013). Nestes casos, a partir da análise descritiva dos dados, foi possível

identificar que estes resultados também estão associados a menores níveis de compartilhamento de informações e menor desempenho gerencial.

De maneira geral, as análises realizadas nesta pesquisa demonstram que o compartilhamento de informações se constitui variável determinante para que se possa observar os efeitos cognitivos da participação orçamentária no desempenho. Assim, no Brasil, os achados deste estudo indicam que quanto maior a participação dos *controllers* nos processos orçamentários das organizações, maior tende a ser o compartilhamento de informação vertical entre o superior e o subordinado, e maior tende a ser o seu desempenho gerencial.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou os efeitos cognitivos do compartilhamento de informações verticais no processo orçamentário, na relação entre participação orçamentária e o desempenho gerencial de *controllers* com responsabilidade orçamentária em empresas que atuam no Brasil. Os efeitos cognitivos avaliados na pesquisa referem-se aos papéis informativos do orçamento e seus reflexos na assimetria de informação, ambiguidade de papéis e no desempenho. Pesquisa descritiva, foi realizada por meio de levantamento e abordagem quantitativa para a análise dos dados, por meio de modelagem de equações estruturais, com amostra de 316 respondentes que exercem a função de *controller*, gerente de controladoria ou coordenador de controladoria.

Os resultados encontrados demonstram que a relação direta entre a participação orçamentária e o desempenho não é estatisticamente significativa no modelo testado. A participação orçamentária influencia positivamente o compartilhamento de informação vertical, o qual apresentou influência positiva, estatisticamente significativa, sobre o desempenho gerencial dos *controllers* participantes da pesquisa. A partilha de informações verticais resulta de efeitos cognitivos da participação orçamentária.

Maiores níveis de compartilhamento de informação vertical refletem em menor ambiguidade de papéis e em maior desempenho gerencial. Mesmo os *controllers* percebendo a existência de assimetria de informações no ambiente de trabalho, seus efeitos sobre o desempenho não são significativos, reflexos dos efeitos cognitivos da participação. As evidências encontradas permitem concluir que a configuração orçamentária da organização influencia a forma como ocorrerá a partilha de informações e, por consequência, produzirá efeitos cognitivos no desempenho gerencial de *controllers*.

Estes resultados revelam efeitos condicionantes dos níveis de partilha de informação entre tais relacionamentos (participação e desempenho), determinando seus efeitos consequentes, reflexos desta partilha, na assimetria de informação, ambiguidade de papéis e no desempenho gerencial. Estas evidências apresentam importantes implicações ao campo de estudos, pois revelam condições em que a participação resulta em melhor desempenho, contribuindo para o entendimento das interações existentes entre as variáveis investigadas neste estudo.

Analisando-se comparativamente os resultados encontrados nesta pesquisa para os modelos de avaliação dos efeitos diretos e indiretos da participação orçamentária sobre o desempenho gerencial de *controllers* de empresas que atuam no Brasil, pode-se inferir que a partir da análise dos efeitos indiretos torna-se possível melhor compreender as interações existentes no contexto orçamentário, que interagem determinando a influência da participação no desempenho.

Estas evidências estimulam a realização de novos estudos, ao fornecer indícios de variáveis que influenciam as ações de um grupo específico de gestores no contexto orçamentário, os *controllers*, sobre os quais ainda há poucas evidências de variáveis comportamentais que influenciam a relação entre a participação orçamentária e o seu

desempenho no trabalho. A necessidade de se observar os efeitos de outras variáveis que podem influenciar tais relações, revelam a oportunidade para a realização de novos estudos a partir de uma perspectiva teórica mais ampla.

Elementos antecedentes a participação, presentes nos processos orçamentários, podem auxiliar na compreensão da configuração orçamentária da organização e seus efeitos consequentes em atitudes, comportamentos e no desempenho destes profissionais. Elementos cognitivos relacionados ao indivíduo, como sua personalidade e suas capacidades psicológicas, podem contribuir para o entendimento de suas ações. Os reflexos destas ações resultam em atitudes e comportamentos, que geram efeitos no seu desempenho.

## REFERÊNCIAS

- Agbejule, A., & Saarikoski, L. (2006). The effect of cost management knowledge on the relationship between budgetary participation and managerial performance. *The British Accounting Review*, 38(4), 427-440.
- Bagozzi, R. P., & Phillips, L. W. (1982). Representing and testing organizational theories: A holistic construal. *Administrative science quarterly*, 459-489.
- Baiman, S., & Evans, J. H. (1983). Pre-decision information and participative management control systems. *Journal of Accounting Research*, 371-395.
- Baiman, S., & Lewis, B. L. (1989). An experiment testing the behavioral equivalence of strategically equivalent employment contracts. *Journal of Accounting Research*, 1-20.
- Birnberg, J. G., & Luft, J. (2007). Psychology theory in management accounting research, [In:] CS Chapman, AG Hopwood, MD Shields (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research*.
- Brownell, P. (1981). Participation in budgeting, locus of control and organizational effectiveness. *Accounting Review*, 844-860.
- Chenhall, R. H., & Brownell, P. (1988). The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 225-233.
- Chong, V. K., Eggleton, I. R., & Leong, M. K. (2005). The impact of market competition and budgetary participation on performance and job satisfaction: a research note. *The British Accounting Review*, 37(1), 115-133.
- Chong, V. K., & Johnson, D. M. (2007). Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. *Accounting and business research*, 37(1), 3-19.
- Clarkson, G., Jacobsen, T. E., & Batcheller, A. L. (2007). Information asymmetry and information sharing. *Government Information Quarterly*, 24(4), 827-839.
- Covaleski, M., Evans III, J. H., Luft, J., & Shields, M. D. (2006). Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Handbooks of management accounting research*, 2, 587-624.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2007). Designing and conducting mixed methods research.
- Carpes Dani, A., da Silva Zonatto, V. C., & Alberto Diehl, C. (2017). Participação Orçamentária e Desempenho Gerencial: Uma Meta-Análise das Relações Encontradas em Pesquisas Desenvolvidas na Área Comportamental Da Contabilidade. *Advances in Scientific & Applied Accounting*, 10(1).
- Derfuss, K. (2016). Reconsidering the participative budgeting–performance relation: A meta-analysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. *The British Accounting Review*, 48(1), 17-37.
- Dunk, A. S. (1989). Budget emphasis, budgetary participation and managerial performance: a note. *Accounting, Organizations and Society*, 14(4), 321-324.
- Dunk, A. S. (1993). The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *Accounting review*, 400-410.
- Fisher, J., Frederickson, J. R., & Peffer, S. A. (2002). The effect of information asymmetry on negotiated budgets: An empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1-2), 27-43.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Jermias, J., & Yigit, F. (2012). Budgetary participation in Turkey: The effects of information asymmetry, goal commitment, and role ambiguity on job satisfaction and performance. *Journal of International Accounting Research*, 12(1), 29-54.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1989). *LISREL 7 user's reference guide*. Scientific Software.
- Kim, B. P., Murrmann, S. K., & Lee, G. (2009). Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 612-619.
- Kren, L. (1992). Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. *Accounting Review*, 511-526.
- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of budget participation: leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. *Abacus*, 44(4), 423-442.
- Lau, C. M., & Lim, E. W. (2002). The effects of procedural justice and evaluative styles on the relationship between budgetary participation and performance. *Advances in accounting*, 19, 139-160.
- Lau, C. M., & Tan, S. L. (2005). The importance of procedural fairness in budgeting. *Advances in Accounting*, 21, 333-356.
- Lavarda, C. E. F., & Mendes Almeida, D. (2013). Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. *BBR-Brazilian Business Review*, 10(2).
- Magner, N., Welker, R. B., & Campbell, T. L. (1996). Testing a model of cognitive budgetary participation processes in a latent variable structural equations framework. *Accounting and Business Research*, 27(1), 41-50.
- Marginson, D., & Ogden, S. (2005). Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 435-456.
- Mia, L. (1988). Managerial attitude, motivation and the effectiveness of budget participation. *Accounting, Organizations and Society*, 13(5), 465-475.
- Mia, L., & Patiar, A. (2002). The interactive effect of superior-subordinate relationship and budget participation on managerial performance in the hotel industry: an exploratory study. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(3), 235-257.
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *The accounting review*, 50(2), 274-284.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5-6), 467-483.
- Palomino, M. N., & Frezatti, F. (2016). Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controllers. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51(2), 165-181.
- Parker, R. J., & Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 27-45.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163.
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49-76.
- Shields, M. D., & Young, S. M. (1993). Antecedents and consequences of participative budgeting: evidence on the effects of asymmetrical information. *Journal of Management Accounting Research*, 5, 265.
- Silva, A. F. S., & Simeone Gomes, J. (2011). Consideração do Elemento Cultural no Desenho de Sistemas de Controle de Gestão das Empresas Estrangeiras: Estudo de Casos. *Contabilidade Vista & Revista*, 22(1).
- Young, S. M. (1985). Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of accounting research*, 829-842.
- Zonatto, V. C. S., & Lavarda, C. E. F. (2012). Evidências dos efeitos da participação orçamentária na assimetria de informação, estresse ocupacional e desempenho no trabalho. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.